

# 商业银行 价值管理

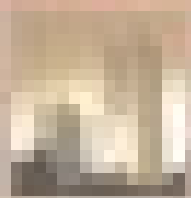


SHANGYE YINHANG JIAZHI GUANLI

闫冰竹◎编著



# 商业银行 价值管理



中国银行业监督管理委员会 中国银监会  
中国银行业协会 中国银协

中国银行业出版社  
CHINA BANKING PUBLISHERS

ISBN 978-7-5041-7000-1  
9 789787 504170001 >

# 商业银行价值管理

闫冰竹 编著



中国金融出版社

责任编辑：张 驰  
责任校对：刘 明  
责任印制：张 莉

### 图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行价值管理 (Shangye Yinhang Jiazhi Guanli) / 闫冰竹编  
著. —北京: 中国金融出版社, 2008. 1  
ISBN 978 - 7 - 5049 - 4563 - 1

I. 商… II. 闫… III. 商业银行—经济管理—研究—中国  
IV. F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 202349 号

出版  
发行

**中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里3号  
市场开发部 (010)63272190, 66070804 (传真)  
网上书店 <http://www.chinafph.com>  
(010)63286832, 63365686 (传真)  
读者服务部 (010)66070833, 82672183  
邮编 100055  
经销 新华书店  
印刷 保利达印务有限公司  
尺寸 169 毫米×250 毫米  
印张 29.75  
字数 356 千  
版次 2008 年1月第1版  
印次 2008 年1月第1次印刷  
印数 1—5090  
定价 68.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4563 - 1/F. 4123

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

# 序 言

国务院发展研究中心金融研究所副所长  
中央人民政府驻香港联络办公室经济部副部长  
巴曙松 研究员

长期以来，金融界习惯于以大小论英雄，中国银行界一直惯用的“工农中建交”的顺序，在很大程度上就是根据资产规模、员工规模等排序的。随着一系列大型金融机构在国际范围内经营出现问题，金融界开始更多的关注资本充足率和内控等指标和制度，这推动了全球银行业观念上的一次革命，1988年《巴塞尔资本协议》颁布并实施之后，原来资产规模很大的一些日本银行因为资本充足率和资产损失准备等问题迅速退出了全球银行业排名的前列。

随着银行实践与监管的深入，以及越来越多的商业银行选择上市的道路，商业银行价值管理，以及市值的比较，为股东创造价值的比较，开始成为关键性的指标。因为这一指标凸显了商业银行的真正经营目标，以及可以进行比较和交易的共同的比较标尺。价值管理观念的深入，也在推动银行业的新的革命。一家资产规模不大的银行，一家资本金规模也可能并不大的银行，可能因为优秀的管理团队，独特的商业模式，灵活的资本管理和配置，高效率的流程重组，高速的盈利增长，因为可以给投资者创造更高的价值而被投资者高度看好，投资者愿意为此类银行付出高的溢价，使得这样一家规模不大的银行，得以享受比很多更大的银行更高的市值。

金融市场本来就包含着一种评价机制，只不过在上市之后，这种评价更为直接、清晰，而且这种评价不是依靠少数人的印象，或者行政级别，而是依靠千千万万的投资者交易出来的一个价格。

应当说，这种评价机制蕴涵着饶有趣味的市场含义与政策含义。在美国，Google 的市值比花旗高 50%，但 Google 的盈利只是花旗的 1/12 左右，但是投资者还是坚持要给予 Google 一个成长溢价。理论上来说，Google 可以买下一个比它大很多并更赚钱的花旗，还有剩余。

许多优秀的银行正是善于利用这种价值管理，来创造着金融市场的又一个又一个引人注目的成长故事。汇丰银行 20 多年前还仅仅只是一个规模不大的银行，但是其借助资本市场的估值杠杆，迅速扩张和并购，迅速成为全球领先的商业银行；香港市场上，恒生银行的规模远远不如中银香港，但是其市场价值却比中银香港高出很多。

中国的银行体系改革，应当说也在为这种基于价值管理基础上的市场化整合和重新洗牌创造了条件，有的银行，可能行政级别不低，规模也不小，资本金规模也很大，但是因为管理团队不够优秀，商业模式不够清晰，投资者给予的估值也低，其市值可能明显低于一些可能行政级别并不高但是十分优秀的银行，从市场运作的角度，应当为这些优秀的银行整合并购那些低效率的银行创造更好的条件，为这些优秀的银行的快速扩张创造更好的条件，因为只有让这些优秀的银行成长得更快，发展的空间更大，整个金融体系中，优秀的银行的比重才会更大，整个金融体系也就更为健康。“问渠哪得清如许，为有源头活水来”，一池不太清澈的水，要让它清澈起来，就需要不断扩大清水的来源，就是这个道理，在金融监管理论中，这就是所谓的“正向激励”。

与正向激励相对应的，就是所谓的“负向激励”，越是糟糕的银行，市值低下、不良资产高的银行，得到救助的可能性更大，这实际上是激

励了坏的银行，产生了负面的道德风险，客观上起到了鼓励坏银行的作用。对于许多银行进行的不良资产注资剥离的措施，其经常遇到的批评，就是有人认为这种做法属于负向激励，因为不良资产高，所以就给予注资剥离，这种银行不太可能有太高的价值，认为其暂时干净的资产负债表有如“人造美女”，是美容修饰所得，而并不是天生丽质。

正是在这一点上，我一直关注以北京银行为代表的一大批依靠自身的艰苦努力成长起来的中小金融机构。这些机构起步的时候也十分艰难，不良资产包袱沉重，难以得到大规模的注资和不良资产的剥离，只能依靠自身的艰苦努力和不断提高的价值管理能力。这样一批优秀银行的陆续上市，投资者自然会给予更高的溢价，因为它们是主要依靠自身的努力，在主管部门和监管机构的支持下迅速成长起来的；对于这样主要依靠自身的努力成长起来的商业银行，已经在过往的业绩中表现出良好的素质，应当为其未来的成长创造更为宽松的环境，同时也应当积极总结这些银行成长的经验教训，为这些银行未来的发展，为其他银行的借鉴提高，提供有益的对照。

可以说，价值管理已经成为现代企业管理的热点、难点和焦点问题，尤其对处于高速发展的金融企业来说，价值管理尤为迫切。早期我国银行业普遍应用的利润管理已经与金融外部环境的不断变化以及我国金融改革继续深入显得格格不入，与和谐发展的主题不相适应，必须转变管理观念，从传统的增加市场份额、增加盈利向增加企业价值逐步转变，这也使得基于价值的管理成为现代商业银行管理的核心内容。

经济增加值（EVA）作为价值管理中一种全新的企业业绩衡量指标，克服了传统指标的缺陷，在西方大型公司和商业银行价值管理中得到了广泛的应用，成为企业业绩评价的核心指标，并融入企业战略思维和管理体系之中，成为一种先进的管理工具。EVA显示了一个企

业在每个报表期内创造或损害了的财富价值量。换句话说，EVA 是股东衡量企业收益的最佳方法。使用 EVA 作为企业业绩衡量指标将促使经营者像股东一样思考问题，决策目标与股东财富一致，结束了多目标引起的混乱，消除了绩效评价多目标的庞杂弊病，有利于促进企业管理水平的提升，也为解决公司治理结构提供了最具操作性的方案。

商业银行作为承担风险并获取风险收益的金融机构，其股东价值是由增长、回报和风险三个因素共同决定的，在股东价值分析及制定战略规划方面均应综合考虑这三方面的因素，而价值管理正好体现了这些要求。国际银行业的发展历程表明，资本实力以及股东价值，正取代资产规模成为评价银行绩效的主流标准，将风险和资本割裂开来的发展战略最终不是一种可持续的发展战略。EVA 引进了经济资本的概念，科学地将风险同资本紧密挂钩，能更好地解释银行业真正价值的创造。

探索价值管理在商业银行经营管理中的全方位应用，是本书的研究目的和主要内容。本书共有十章，第一章是价值管理的理论综述，介绍了价值管理的起源与发展以及国际先进银行业的价值管理经验，特别是价值管理工具——EVA 在商业银行里的应用。第二章到第九章是价值管理如何在商业银行管理实施中的具体化，该部分详细分析并阐述了商业银行价值管理如何在战略规划、公司治理、资本重新整合、流程管理、客户管理、业务管理、风险内控管理、业绩评价管理等方面的应用。第十章是我国商业银行特别是以北京银行为代表的中小商业银行的价值管理实践，并就如何建设适合我国商业银行发展的价值管理提出了见解。应当说，本书的探索研究具有一定的创新性、前瞻性和指导性。

在内容体系方面，本书结构严谨合理，理论与实务并重，层次清楚，条理分明，为读者提供商业银行价值管理的要旨；在写作手法上，



既吸收发达国家商业银行价值管理的最新研究成果及经营思路，又总结我国商业银行加快发展、提升综合竞争力的有益经验及向现代商业银行转轨中存在的现实问题；在资料的收集应用方面，正确处理脱离实际、闭门造车的问题，增强可操作性，成为商业银行管理人员的重要参考书和必备工具书。

闫冰竹同志长期在商业银行从事经营管理工作，带领北京银行从小到大、从弱到强，走出了一条独特的发展道路，不仅得到了监管机构的认可，也得到了投资者的认可，北京银行的资产规模不大，其市值却明显高于一些规模更大的全国性股份制商业银行，就是一个证明。他一直高度关注商业银行的改革问题，有着丰富的实践经验和多年的思考，本书记录了他在银行实际工作中不断探索、独立思考的理论成果，相信会对处于变革时期的我国商业银行具有重要的借鉴和指导意义。

中华民族的伟大复兴，为金融业提供了广阔而精彩的舞台，也为那些有使命感、有远见的银行家提供了施展才华的机会。祝愿更多的商业银行从本书中得到借鉴，成为价值管理良好的商业银行，也祝愿北京银行为代表的一批有效率的中小银行得到更好更快的发展，这种基于价值和质量的快速成长，可以说是在金融界实践科学发展观的代表案例。

是为序。

2007年12月于香港

# 目 录

- 第一章 价值管理综述/1**
  - 第一节 价值管理的起源与发展/3
  - 第二节 EVA 与价值增值的度量/27
  - 第三节 银行业的价值管理/40
  
- 第二章 商业银行价值管理与战略规划/51**
  - 第一节 商业银行战略规划对未来发展的影响/53
  - 第二节 价值管理对商业银行制定战略的要求/63
  - 第三节 价值管理与当前银行业的战略转型/75
  
- 第三章 商业银行价值管理与公司治理/83**
  - 第一节 公司治理的主要内容及其影响/85
  - 第二节 价值管理对公司治理的影响/99
  - 第三节 价值管理在公司治理上的应用/125
  
- 第四章 商业银行价值管理与资本重新整合/141**
  - 第一节 商业银行资本充足率/143
  - 第二节 商业银行资本配置/153
  - 第三节 资本重新整合与管理层收购/161
  - 第四节 价值管理与资本重新整合/180
  
- 第五章 商业银行价值管理与流程管理/191**
  - 第一节 商业银行流程管理/193

第二节 价值管理在管理流程的应用/207

第三节 价值管理在业务流程的应用/217

## 第六章 商业银行价值管理与客户管理/225

第一节 商业银行价值管理与零售客户管理/227

第二节 商业银行价值管理与公司客户管理/243

## 第七章 商业银行价值管理与业务管理/255

第一节 商业银行业务管理的内容/257

第二节 价值管理在业务管理中的应用/276

## 第八章 商业银行价值管理与风险内控管理/297

第一节 商业银行风险内控管理的内容/299

第二节 商业银行价值管理与风险内控管理/324

## 第九章 商业银行价值管理与绩效评价管理/341

第一节 绩效评价管理的方式和特点/343

第二节 价值管理在业绩评价管理中的应用/363

## 第十章 商业银行价值管理的实践/389

第一节 国有商业银行价值管理实践/391

第二节 北京银行价值管理的实践/405

缩略语含义/457

参考文献/459

后记/464

# 第一章

## 价值管理综述

---

价值管理始于 20 世纪 80 年代中期，首先在北美和英国的一些管理先驱公司，如可口可乐、劳合银行（Lloyds TSB）等得到应用。20 世纪 90 年代后期，亚洲的一些发达国家和地区（日本、新加坡、中国香港）的公司才开始使用价值管理。至今，价值管理已在全球范围内得到广泛传播，各行业的著名公司都青睐采用价值管理，许多企业取得了显著的运营效率和价值回报。



## 第一节

## 价值管理的起源与发展

19 世纪以来，企业目标经历了从利润最大化、效益最大化到股东价值最大化的演进。特别是在进入 20 世纪 80 年代以后，随着公司治理体制的逐步完善和资本市场的不断发展，越来越多的企业对价值管理越来越重视，价值管理已经成为知名企业发展的主流管理理念。

## 一、价值管理的提出

### （一）价值管理提出的背景

19 世纪，全球的企业尚处在发展的初期阶段，企业不但数量少，而且规模小。这个时期典型的企业是私有企业，企业的所有者和经营者合二为一。在这种情况下，获取利润是企业发展的动力，也是企业主的梦想，因此，追求利润最大化自然成为企业的目标，与此相对应，以利润为核心的财务指标成为企业经营业绩的主要评价指标，利润绝对值成为衡量企业经营的标准。利润管理成为企业管理的核心理念。

从 20 世纪开始，企业发展进入快速成长阶段，企业数量迅速增加，规模不断壮大。随着企业的发展，企业的所有权与经营权发生了分离，而且证券市场也日益成熟。企业所有者开始追求资产的回报率，

即期望投入生产经营的资本能够带来更多的利润。人们发现利润指标的缺陷，利润并不能全面、准确地反映企业的生产经营状况。例如，从利润指标只能看出企业盈利总量的情况，但不能看出企业间的规模差异对企业盈利水平的影响，难以衡量股东对企业的投入和产出的关系，也难以判断资产利用的效率。为了弥补这些缺陷，就需要对原有的指标体系进行改进，把投资收益率、总资产利润率、净资产收益率和每股盈利等反映股东投入—产出的指标作为衡量企业经营业绩的标准。效益最大化成为企业的核心目标，效益管理开始成为企业管理的核心理念。

进入 20 世纪 80 年代以后，全球的企业发展进入成熟阶段。越来越多的企业认识到，效益最大化目标自身也存在不足，有关指标都只反映了债务成本，没有考虑股东的机会成本即股权成本，因此很可能会造成公司决策的短期行为，忽视企业长期价值的创造。这些问题主要表现在以下三个方面：

1. 过度追求利润、总资产报酬率、净资产收益率和每股盈利等指标会导致企业的过度投资和过度生产。公司投资规模越大，会计收益就越多，因而采用这些会计指标往往导致管理层忽视资本的使用效率，容易造成过度投资。当该项投资的投资回报率低于资本的成本率时，投资规模越大，则股东的价值损失就越多。另外，采用会计收益方法时，由于不考虑库存商品的资本成本，企业可能不考虑自身的销售能力而盲目追求生产量，还会造成过度生产，而这些库存积压产品也占用企业的资本成本，同样造成股东价值的损失。

2. 追求过高的投资回报率容易忽视那些投资回报率高于资本成本率的项目，从而放弃使股东价值增加的机会。投资回报率是投资收益与投入资本之比，反映了投资的有效性。投资回报率作为业绩评价指标的缺陷主要表现在两方面。一方面，企业可能为了达到较高的投资

回报率而采用缩减投资的方法。这会导致企业不关注其他投资回报高于资本成本的项目，从而放弃使股东价值增加的机会。另一方面，由于会计准则的规定使得所计算的资产未能代表企业实际占用的经营资产，因此计算出的投资回报率也不能反映企业的真实投资回报情况。

3. 无论是利润、总资产报酬率、净资产收益率还是每股盈利指标，都难以反映企业所面对的行业风险。在不同行业中，企业所面对的行业风险是不一样的，行业风险越高，股东所要求的回报也越高，而传统的财务指标都是静态的，不能反映由于企业所处的行业不同所面对的风险大小，这在衡量不同行业的企业的经营业绩时表现得尤为突出。

由此可见，传统的财务评价指标都存在着种种不尽如人意的地方，不能真实反映企业的生产经营业绩，也不能准确反映企业对股东价值的追求。企业迫切需要以股东价值最大化为中心的财务指标来评价经营业绩，并以此来指导经营管理工作。在这种背景下，一批以股东价值为核心的业绩评价方法应运而生，价值管理随之产生，而美国思腾思特公司（Stern Stewart & Co.）所提出的经济增加值指标则是其中影响最大、应用最广的衡量股东价值的指标，把企业的经营管理提升到了一个新的高度。

## （二）价值管理的演进

价值管理在其发展过程中大致经过了三个阶段：数字阶段、战略阶段和整合阶段。

20世纪80年代中期是价值管理发展的初期阶段，即数字阶段。在这一阶段，价值管理几乎只关注财务方面的因素，它始于那些企图低估公司价值的恶意收购者。这些恶意收购者以机构的报表评估为基础来评估公司的价值，他们认为股票价格是现金流和股本收益经风险



调整后的一个函数值，这样公司就变成了可以交易的商品。于是公司买卖大量出现，适应能力较弱的业务单位被剥离甚至被清盘，有较好发展前景的盈利公司则被收购。虽然公司兼并重组确实可以立即对公司价值产生实质性的影响，收益也可能短期提高，但是这种收益只是短暂的。一个公司不可能通过频繁地并购其他公司来增加价值，不断加强自身的管理、提高自身的效率才是公司创造价值的真正源泉，才能创造实实在在的经济价值。

进入价值管理的战略阶段，公司关注的重点转向了营运资金管理，即从资产负债表的右半部分转向了资产负债表的左半部分。作为公司的管理者关注的重点也不再是标准资产负债表而是管理资产负债表。价值管理扩展到内部运营管理和公司战略评估等一些领域。价值管理发展成为对公司战略进行评判的一种工具，这样，理财活动和战略规划之间的关系日渐紧密。但是在具体实施过程中，价值管理目标仍然较模糊，使用的方法也不尽完善，总是与实际战略决策有一段距离，不能指导管理者及时、有效地作出最佳决策，仅属于探索的阶段。

进入价值管理的整合阶段，在股东价值最大化目标下，公司价值管理的内涵和外延都得到了进一步扩展，价值管理涵盖了战略规划、资本配置、公司重组、绩效评估和薪酬规划等，使价值的创造和实现成为可能。价值管理与组织文化的有机结合成为公司成功实施价值管理的关键，也只有这样才能更好地代表各个层面利益相关者的利益。Haspeslagh、Noda 和 Boulos 的一项研究表明，那些成功推广和实施价值管理的公司能够真正意识到价值管理不仅仅与数字相关，更重要的是建立一种贯穿公司管理各个层面的创造价值的文化。

### （三）价值管理的特征

价值管理是从“价值”这个视角来看待整个企业，因此，整个企